

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт природных ресурсов
Направление подготовки 38.03.02. «Менеджмент», профиль «Производственный менеджмент в нефтегазовой отрасли»
Кафедра экономики природных ресурсов

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы	
Совершенствование системы мотивации и оплаты труда (на примере ОАО «Томскнефть» ВНК»)	

УДК 005.32:331.101.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-2Э11	Копылов Артем Владимирович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ассистент	Вершкова Елена Михайловна			

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ассистент	Вершкова Елена Михайловна			

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ассистент	Грахова Елена Александровна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
экономики природных ресурсов	Боярко Григорий Юрьевич	Д.Э.Н		

Томск – 2016 г.

**Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент
(бакалавриат)**

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P₁	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P₂	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P₃	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P₄	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P₅	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P₆	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
P₇	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P₈	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
P₉	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
P₁₀	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
P₁₁	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт природных ресурсов

Специальность 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Производственный менеджмент в нефтегазовой отрасли»

Кафедра экономики природных ресурсов

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

(Подпись) (Дата) Г.Ю. Боярко
(Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-2311	Копылову Артему Владимировичу

Тема работы:

Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 1180/с от 16.02.2016
---	------------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:	27.05.2016
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Объектом исследования работы является организация ОАО «Томскнефть» ВНК. Исходные данные к работе - кодекс деловой и корпоративной этики НК «Роснефть», Корпоративный договор ОАО «Томскнефть» ВНК, Кодекс деловой и корпоративной этики ПАО «Газпром». Отчет о прибылях и убытках с официального сайта ОАО «Томскнефть» ВНК www.tomskneft.ru .
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	В выпускной квалификационной работе проводится изучение материалов и анализ особенностей формирования системы оплаты труда и премирования в системе управления и мотивации персонала на исследуемом предприятии. Третья глава посвящена разработке предложений по совершенствованию данной системы в ОАО «Томскнефть» ВНК. Также в работе анализируется социальная ответственность исследуемого предприятия.
Перечень графического материала	

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

Раздел	Консультант
Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение	Вершкова Елена Михайловна
Социальная ответственность	Грехова Елена Александровна
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику

1 марта 2016

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ассистент кафедры экономики природных ресурсов	Вершкова Елена Михайловна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-2Э11	Копылов Артем Владимирович		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3-2Э11	Копылов Артем Владимирович

Институт	ИПР	Кафедра	ЭПР
Уровень образования	Бакалавр	Направление	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<ul style="list-style-type: none"> – Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности, используемые в российской практике – Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты 	<ul style="list-style-type: none"> – ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности», GRI (GlobalreportingInitiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности – Кодекс деловой и корпоративной этики НК «Роснефть», Корпоративный договор ОАО «Томскнефть» ВНК, Кодекс деловой и корпоративной этики ПАО «Газпром», система экологического менеджмента в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 14001-2007 (МС ИСО 14001-2004)
--	---

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p><i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – безопасность труда; – стабильность заработной платы; – поддержание социально значимой заработной платы; – дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ul style="list-style-type: none"> – Рассмотреть и проанализировать факторы внутренней социальной ответственности в ОАО «Томскнефть» ВНК. Программы, направленные на достижение целей общества, за счет мотивации и развития персонала компании, социальные проекты, позволяющие поддерживать достойный уровень жизни сотрудников.
<p><i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – спонсорство и корпоративная благотворительность; – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – готовность участвовать в кризисных ситуациях; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> – Исследовать факторы внешней социальной ответственности на основе деятельности ОАО «Томскнефть» ВНК. Системы экологического менеджмента и программы по охране окружающей среды и взаимодействия с районными сообществами.
<p><i>1. Определение стейкхолдеров организации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - внутренние и внешние стейкхолдеры организации; - краткое описание и анализ 	<ul style="list-style-type: none"> – Определить главных стейкхолдеров общества, определить их интересы и разделить по степени взаимодействия с ОАО «Томскнефть» ВНК.

деятельности стейкхолдеров организации.	
2. Определение структуры программы КСО - Наименование предприятия; - Элемент; - Стейкхолдеры; - Сроки реализации мероприятия; - Ожидаемый результат от реализации мероприятия.	– Определить структуру программ по укреплению ответственности компании в качестве представителя российского сообщества.
3. Определение затрат на программы КСО -расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО	Определение затрат на реализацию программ корпоративной социальной ответственности ОАО «Томскнефть» ВНК, на основании финансовых отчетов за 2014 – 2015 гг.
4. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	Оценка эффективности мероприятий КСО по рассмотренным программам
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Грахова Е.А.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3–2Э11	Копылов Артем Владимирович		

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт природных ресурсов

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Производственный менеджмент в нефтегазовой отрасли»

Уровень образования бакалавриат

Кафедра экономики природных ресурсов

Период выполнения _____ весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа, дипломный проект/работа, магистерская диссертация)

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	27.05.2016 г.
--	---------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
31.03.2016	1 Теоретические аспекты системы оплаты труда и мотивации трудовой деятельности персонала	15
13.04.2016	2 Анализ системы оплаты труда как базового элемента мотивации персонала в ОАО «ТОМСКНЕФТЬ» ВНК	20
25.04.2016	3 Проект по совершенствованию системы оплаты труда как базового элемента трудовой мотивации персонала в ОАО «ТОМСКНЕФТЬ» ВНК	20
12.05.2016	4 Социальная ответственность; раздел на иностранном языке	20
20.05.2016	Нормоконтроль (проверка соответствия оформления требованиям к ВКР)	15
25.05.2016	Предварительная защита	10
27.05.2016	Сдача готовой работы.	Итого: 100

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ассистент кафедры экономики природных ресурсов	Вершкова Елена Михайловна	к.э.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
экономики природных ресурсов	Боярко Григорий Юрьевич	д.э.н		

РЕФЕРАТ

Копылов А.В., «Совершенствование системы мотивации и оплаты труда (на примере ОАО «Томскнефть» ВНК)»: Выпускная квалификационная работа /Копылов А.В. – Томск: 2016, НИ ТПУ, ИПР, 97 страниц, 14 таблиц, 8 рисунков, 76 источников литературы.

Ключевые слова: система оплаты труда, мотивация персонала, ОАО «Томскнефть» ВНК, совершенствование.

Объектом исследования дипломной работы является организация ОАО «Томскнефть» ВНК».

Цель дипломного проекта: на основе теоретических и практических материалов изучить и проанализировать особенности формирования системы оплаты труда и премирования в системе управления и мотивации персонала на исследуемом предприятии и разработать предложения по ее совершенствованию.

В результате исследования выяснено, какие выгоды получит компания и сотрудники от внедрения проекта по совершенствованию оплаты труда как базового элемента трудовой мотивации работников в ОАО «Томскнефть» ВНК».

В будущем реализация вышеперечисленных мероприятий значительно облегчает выполнение поставленных задач компании в достижении максимальной прибыли и удовлетворяет потребности работников в достойной оплате труда.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	10
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА И МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА.....	12
1.1 Сущность системы оплаты труда, основные подходы, методы	12
1.2 Оплата труда как элемент трудовой мотивации, и ее место в политике управления персоналом	15
1.3 Современные подходы к построению системы оплаты труда как средства трудовой мотивации персонала. Российский и зарубежный опыт.....	33
4 СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	51
4.1 Внутренняя социальная ответственность компании.....	51
4.2 Внешняя социальная ответственности компании	54
4.3 Определение стейкхолдеров программы КСО	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	59

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы дипломной работы объясняется тем, что вопросы эффективной мотивации работников к труду и организации системы оплаты труда - одни из ключевых в российской экономике. От их результативного разрешения в большинстве зависят как увеличение результативности и конкурентоспособности деятельности, так и повышение благосостояния населения, подходящий социально-психологический климат в трудовом коллективе и обществе.

Отталкиваясь из того, что в новейших экономических обстоятельствах сотрудник обязан независимо (и практически в полной мере) платить все потребляемые им и его членами его семейства блага и услуги, которые необходимо и формировать, вопрос нахождения подобающей величины оплаты труда и устанавливающих его критериев завоевывают смысл, который тяжело недооценить.

Тем не менее, величина заработной платы - базового элемента трудовой мотивации работников, зависит не только от персональной продуктивности труда сотрудника, но и от того как определяется ее величина, какая система стимулов к производительному труду действует и как направляются потенциал и надобности сотрудника на достижение стратегических и тактических целей организации. Другими словами, насколько эффективно работодатель управляет оплатой труда своих работников.

Цель дипломного проекта: на основе теоретических и практических материалов изучить и проанализировать особенности формирования системы оплаты труда и премирования в системе управления и мотивации персонала на исследуемом предприятии и разработать предложения по ее совершенствованию

Для достижения поставленной цели были определены **задачи**:

- исследовать теоретические аспекты системы оплаты труда и мотивации персонала, их место в политике управления персоналом, основные

подходы, формы, регулирование с учетом современных подходов к построению системы оплаты труда как средства трудовой мотивации в отечественных и зарубежных организациях;

- дать краткую характеристику организации ОАО «Томскнефть», структуры ее кадрового состава, показать специфику деятельности;

- проанализировать систему и организацию оплаты труда как базового элемента трудовой мотивации на исследуемом предприятии и выявить проблемные вопросы;

- разработать предложения по совершенствованию системы оплаты труда персонала в ОАО «Томскнефть» ВНК, план мероприятий их внедрения, и показать социально-экономическую эффективность проекта.

Объектом исследования дипломной работы является организация ОАО «Томскнефть» ВНК.

Предметом исследования выступает организация системы оплаты труда на предприятии как базового элемента трудовой мотивации работников.

Практическая значимость дипломной работы заключается в выводах анализа и предложений автора, которые помогут организации улучшить систему оплаты и материального стимулирования работников.

Реализация направлений анализа осуществлялась методом сопоставления существующего состояния системы оплаты труда и премирования с оптимальной полнофункциональной моделью системы управления персоналом для предприятий подобного типа.

Теоретической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных специалистов и экспертов в области экономики, анализа, управления труда и персоналом, в том числе: Д.С. Молякова, Р.С. Сайфулина, Г.Б. Поляка, А.И. Рофе, Е.С. Стояновой, А.Я. Кибанова, М.И. Ливина, и других.

Структура дипломной работы представлена введением, тремя главами, заключением, приложениями и списком использованной литературы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА И МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность системы оплаты труда, основные подходы, методы

Одним из важнейших участков в каждой организации является заработная плата. Различают два вида заработной платы: основную и дополнительную. К основной относится заработная плата, начисляемая работникам за отработанное время, количество и качество выполненных работ: оплата по сдельным расценкам, тарифным ставкам, окладам, премии сдельщикам и повременщикам, доплаты и надбавки [15, с.76].

К дополнительной заработной плате относятся выплаты за не проработанное время предусмотренные законодательством по труду: оплата очередных отпусков, перерывов в работе кормящих матерей, льготных часов подростков, за время выполнения государственных и общественных обязанностей, выходного пособия при увольнении и другие [11, с.212].

Будучи основным источником дохода трудящихся заработная плата является формой вознаграждения за труд и формой материального стимулирования их труда. Поэтому правильная организация заработной платы непосредственно влияет на темпы роста производительности труда, стимулирует повышение квалификации трудящихся. Организация не может удержать рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждения по конкурентоспособным ставкам и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей к работе. Для того, чтобы обеспечить стабильный рост производительности, руководство должно четко связать заработную плату, продвижение по службе с показателями производительности труда, выпуском продукции. Следует помнить, что оплата труда работников производится в первоочередном порядке по отношению к другим платежам организации после уплаты налогов.

В соответствии с Трудовым кодексом РФ виды, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок, окладов, премий, иных поощрительных выплат, а

также соотношение в их размерах между отдельными категориями персонала организации, предприятия определяют самостоятельно, что находит отражение в системе оплаты труда организации. Система оплаты труда - это способ исчисления размеров вознаграждения, подлежащего выплате работникам в соответствии с произведенными ими затратами труда или по результатам труда [2].

Заработная плата должна непосредственно зависеть от качества и количества труда. Определяющей в оплате труда является квалификация работника - уровень специальных знаний и практических навыков работника, характеризующий степень сложности выполняемого им данного конкретного вида работы. Более квалифицированный работник должен получать больше, чем неквалифицированный. Количество труда определяется продолжительностью рабочего дня, который обычно устанавливается в законодательном порядке. Более продолжительная работа должна и выше оплачиваться. Уровень заработной платы должен быть таким, чтобы работник мог содержать себя и свою семью. Необоснованно низкая заработная плата вынуждает работника искать другого работодателя или другие источники дохода [10, с.93].

Высокой оплатой труда можно переманить нужного Вам работника и удержать его на предприятии, но только до определенного момента, пока кто-нибудь другой не воспользовался теми же методами [20, с.315].

Заработную плату полезно рассматривать как состоящую из двух частей - одной неизменной и гарантированной (тариф, оклад), другой переменной и зависящей от достигнутых личных результатов (сдельный приработок, премия). Через изменение переменной части можно стимулировать рост производительности труда, повышение качества, уменьшение брака, экономию сырья, совмещение профессий, выполнение работ по планированию, контролю, управлению прямо на рабочем месте (так называемое вертикальное совмещение).

Существуют две основные формы оплаты труда: повременная - премиальная и сдельная. Использование той или иной формы зависит от

конкретных условий производства. В каждом конкретном случае должна применяться та из форм, которая в наибольшей степени соответствует организационно-техническим условиям производства и тем самым способствует улучшению результатов трудовой деятельности [8, с.214].

При повременной оплате труда работник получает денежное или иное вознаграждение в зависимости от количества отработанного времени.

Государственное регулирование оплаты труда в России осуществляется Федеральной службой по труду и занятости.

Государственное регулирование оплаты труда, осуществляемое в настоящее время, включает:

- законодательное установление и изменение минимального размера оплаты труда;
- налоговое регулирование средств, направленных на оплату труда организациями, а также доходов физических лиц;
- установление государственных гарантий по оплате труда.

Регулирование трудовых отношений, в том числе отношений в сфере оплаты труда, в соответствии с Конституцией РФ осуществляется трудовым законодательством и рядом иных нормативных правовых актов: Трудовым кодексом РФ (далее по тексту ТК РФ), федеральными законами, указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, конституциями (уставами), законами и иными нормативными правовыми актами субъектов РФ, актами органов местного самоуправления и локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права.

Среди федеральных законов в сфере труда основополагающее место отводится Трудовому кодексу РФ, который введен в действие с 1 февраля 2002 г. ТК РФ имеет бесспорный приоритет перед иными федеральными законами, содержащими нормы трудового права. Это означает, что нормы трудового права, содержащиеся в иных федеральных законах, должны соответствовать ТК РФ. Все иные нормативные правовые акты (указы Президента РФ, постановления Правительства РФ и т. д.) не должны

противоречить ТК РФ. В случае возникновения противоречий, соответственно, применяются нормы ТК РФ. Ряд документов советского периода продолжают действовать и сегодня, однако в части, не противоречащей ТК РФ. Соответствующая норма содержится в ст. 423 ТК РФ.

1.2 Оплата труда как элемент трудовой мотивации, и ее место в политике управления персоналом

Для понимания оплаты труда – как базового элемента трудовой мотивации, исследуем составляющие мотивации персонала.

Перед тем, как перейти к исследованию понятия «мотивация», рассмотрим несколько этих определений различными специалистами.

1. «Мотивация труда от греч. *motif*, от лат. *moveo*, – двигаю – как внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения».

2. «Мотивацию работы можно определить как психологические силы человека, определяющие направленность его поведения в организации, степень её собственных усилий и настойчивости при столкновениях с затруднениями».

3. «Мотивация является понятием, которое мы используем при описании сил, воздействующее на индивида (внешних и внутренних), которые побуждают к его действию определённым образом».

4. «В экономическом смысле мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения поставленных задач».

5. «Трудовая мотивация – это психологические силы человека, определяющие его направленность в организации, уровень усилий, прилагаемых им, и уровень настойчивости при встрече с препятствиями».

6. «Мотивация – это процесс побуждения человека к определённой деятельности с помощью внутренних и внешних факторов».

7. «Мотивация труда – это желание работника удовлетворить свои потребности через трудовую деятельность».

8. «Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации».

9. «Мотивация – это состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека к конкретной ситуации».

10. «Мотивация – это функция управления, процесс пробуждения индивидуума к деятельности для достижения целей организации и/или многих целей».

11. «Мотивация есть произведение валентности, ожиданий и инструментальности работника, определяемая как сила побуждения индивида к действиям».

Таким образом, ни в одном из приведенных определений нет достаточно полного объяснения понятия «мотивация».

Пономаренко А.П. предлагает под мотивацией понимать «систему мотивационного управления как процесс внешнего и внутреннего побуждения себя и других экономических субъектов к определённой деятельности для достижения конечных целей организации и удовлетворения личных потребностей через трудовую деятельность».

Такое определение, на наш взгляд, достаточно полно отображает сущность мотивации, отличающуюся комплексностью понятия, которое включает достижение поставленных целей организации и удовлетворение личных потребностей экономическими субъектами через трудовую деятельность в процессе внешнего и внутреннего управления их побуждениями.

По мнению Турчинова А.И. «под мотивацией понимает процесс побудить человека при содействии внутриличностных и внешних факторов к установленной деятельности, обращенной на достижение персональных и общих целей. Можно говорить о противоречивости мотивации: с одной стороны, она выступает как внешнее по отношению к индивидууму

побуждение, а с другой — применяются внутренние «толчки». Помимо того, мотивация играет одну из функций управления и как побудительная сила».



Рисунок 1.1 –Классификация точек зрения современных авторов на понятие «мотивация»

В соответствии с представленным рисунком можно сделать вывод о том, что разница терминов «мотивирование» и «мотивированность» заключается в направленности движущих сил, побуждающих к труду: в первом случае побуждение к труду осуществляется внешним воздействием (условия труда, направленные на удовлетворение потребностей работника, созданные работодателем), а во втором случае – побуждение к труду происходит самим работником – самомотивация (желание реализовать в карьере, повысить свой социальный статус путем осуществления эффективной работы). И мотивирование, и мотивированность направлены на один и тот же результат – побуждение работника к труду, но двумя разными способами: в одном (мотивирование) необходимо стимулировать работника для эффективной работы; в другом (мотивированность) благодаря внутренним убеждениям работника достигается максимальная эффективность его деятельности.

Как видно из рисунка 1.1 в основе понятия «мотивация» лежат термины «мотивирование» и «мотивированность», что определяет деятельность человека как под влиянием мотивов, возникающих в процессе выполнения поставленной

задачи, так и под действием стимулов, возникших во внешней среде и направленных на побуждение к решению задач, поставленных в процессе осуществления деятельности. Иными словами, речь идет о внутренней мотивации (желание и стремление человека решать поставленные задачи с целью получения опыта, личного развития и признания) и внешней мотивации (воздействие руководителя на подчиненного через административный ресурс или иной мотивационный инструмент с целью выполнения последним поставленной задачи). В процессе осуществления трудовой деятельности, менеджер может воздействовать на подчиненного с целью получения от него нужного результата, используя средства внешней мотивации, беря во внимание возможность развития в работнике внутренней мотивации. Данное утверждение основано на том, что функция мотивации состоит в оказании влияния на работника через формирование мотивов к эффективному труду. В качестве форм воздействия на работника, активизирующих его работу, с целью повышения эффективности всей системы управления организацией С.А. Шапиро признает общественное воздействие, коллективные и индивидуальные поощрительные меры.

Следует также определить границы понятий мотивации и стимулирования. На данном этапе в науке утвердились различные трактовки и отличия указанных понятий. Одни авторы считают, что «стимулирование является средством удовлетворения материальных потребностей работника». Другие отождествляют стимулирование с вознаграждением, отмечая, что «стимулирование выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивацию, что оно направлено на закрепление достигнутой мотивации». В отношении данной формулировки, по нашему мнению, следует выразить несогласие с примитивной трактовкой понятия «стимул». Первоначально оно означало «кнут» и, как уже мы отмечали выше, «стимулирование» тесно связано с понятием «мотивирование», выражающим применение мотивационных инструментов, таких как моральное и материальное стимулирование. С точки зрения внешнего воздействия понятие

мотивации более широкое, чем стимулирование. Данное утверждение связано с тем, что для осуществления внешнего побуждения человека к труду требуются различные инструменты достижения этой цели. Поэтому понятие «мотивация» также является и более сложным, чем понятие «стимулирование». Сложность заключается в том, что с точки зрения руководителя достижение результата – возникновения внутреннего мотива к деятельности у работника – возможно только при наличии потребности в труде, что означает отсутствие у него чего-либо, что вызывает необходимость приобрести → заработать → научиться → получить признание → стать лучшим → быть признанным и т.д.

Таким образом, мотивом признается «осознанное побуждение к достижению цели, понимаемое человеком как личностная необходимость в труде». Именно в осознании метода удовлетворения потребности человека заключается различие между потребностью и мотивом. То есть, как только работник осознает путь к удовлетворению потребности, так можно говорить о возникновении мотива к труду. Адаптируя приведенную формулировку в контекст трудовой деятельности человека, считаем, что мотивом к трудовой деятельности является побуждение работника к труду, связанное с предоставлением возможностей и путей удовлетворения его потребностей. Логичным также будет утверждение о том, что сила мотива обуславливается степенью актуальности той или иной потребности у работника. То есть, чем сильнее работник нуждается в удовлетворении потребности, тем активнее он будет действовать. Таким образом, считаем необходимым для дальнейшего исследования уточнить и использовать далее следующую формулировку понятия «мотивация к труду», как процесса, направленного на формирование мотива у работника путем применения различных стимулов, с помощью которых достигаются цели организации.

Исходя из положений теории мотивации С. Шапиро, рекомендует «строить систему мотивации с учетом особенностей персонала, которые включают в себя потребности, интересы, установки и ценности работников. Система мотивации должна учитывать существующую структуру управления

персоналом, факторы, воздействующие на организацию внутри и вне ее, а также сложившиеся на фирме традиции и исторический опыт работы».

Согласно предложенной им модели, «технология создания системы мотивации» должна включать в себя:

- выявление всех групп факторов, определяющих структуру мотивационного механизма;
- конкретизация их сущности в условиях определенной социальной среды, воздействие на мотивацию факторов внутренней и внешней среды;
- определение возможности самопроизвольного или намеренного изменения факторов в соответствии с условиями развития производственной системы;
- выбор соответствующих методов воздействия на мотивацию, их разумное комплексное сочетание;
- выбор соответствующего комплекса инструментов (на основе сочетания упомянутых факторов) воздействия на трудовое поведение персонала;
- выработка принципиальных функций данного комплекса;
- выявление мотивационных ресурсов в управлении (организация труда, принципы социального партнерства, социальная политика предприятия);
- оценка эффективности мотивации».

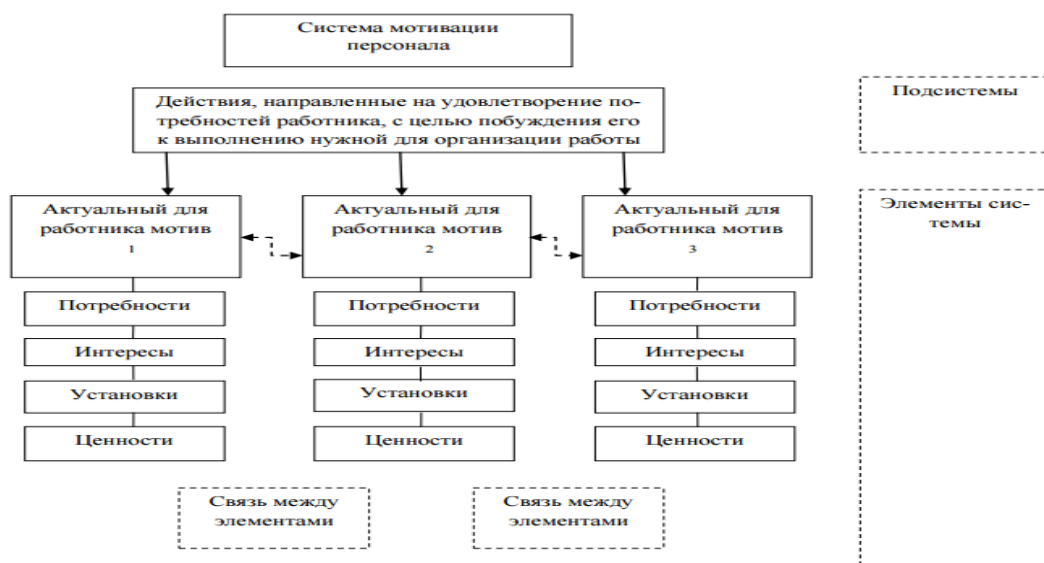


Рисунок 1.2–Структура системы мотивации персонала в организации

С помощью мотивации начальство способно координировать деятельность сотрудников; повысить их трудовую активность; улучшить моральное и материальное состояние работников, применяя разные формы вознаграждения.

Мотивация изменяет интересы и ценностные ориентиры, формирует желание к работе и развивает трудовой потенциал. Таким образом, *цель функции мотивации – обеспечить добросовестное выполнение работниками своих обязанностей.*

Хорошая мотивация гарантирует успех компании: если сотрудники заинтересованы в выполнении своей работы, стремятся достигнуть цели, поставленные организацией, и им небезразлично её будущее, компания успешна в реализации данной функции.

Важнейшими категориями менеджмента являются его субъекты и объекты. Субъектом менеджмента является тот, кто осуществляет управление, т.е. менеджер. Объектом считается то, в отношении чего осуществляется управление, т.е. в данном случае персонал.

Те же объекты и субъекты задействованы и в построении системы мотивации.

«Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей».[1, с.528]

Мотивацию определяют, как стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности.

Ключевыми в процессе мотивации являются потребность, мотив и стимул.

Потребность – состояние человека, создающееся нуждой в предметах необходимых для его существования и побуждающее его к активной деятельности.

«Мотив – побудительная причина, повод к тем или иным действиям, оказывающим воздействие на поведение человека».[2, с.57]

Именно с помощью мотивов можно направить работника в нужную для организации сторону. Так как они регулируют интенсивность и границы его действий. И также побуждают сотрудников проявлять добросовестность, настойчивость, старательность и активность.

Стимулы – все имеющиеся в распоряжении руководства фирмы материальные и нематериальные ценности, которые являются значимыми для персонала (заработная плата, премии, стипендии, участие в управлении, планирование карьеры, благодарности, награды, привилегии, льготы, статус).

Для более четкого понимания различия между мотивами и стимулами стоит сказать, что мотив выражает стремление человека получать определенные, необходимые ему блага, а стимул и есть эти самые блага. То есть стимулы направлены на то, чтобы вызвать действие определенных мотивов.

«Стимулирование – внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда с целью побуждения его к эффективной трудовой деятельности»[3, с.116].

«Мотивирование – сердцевина управления человеком. Это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным акциям посредством пробуждения в нем определенных мотивов»[4, с.16].

Для того чтобы разработать эффективную систему мотивации для начала необходимо разобраться какие именно факторы или мотивы являются ключевыми для мотивации трудовой деятельности. Существуют различные группы факторов, которые определяют, что является наиболее ценным, важным для человека. Как правило, на работника воздействуют одновременно несколько факторов из разных групп и вместе они составляют определенный мотивационный комплекс.

Наиболее распространено разделение факторов мотивации на внешние и внутренние. (рис. 1.3)

Внутренние факторы мотивации: самореализация, стремление к творчеству, здоровье, общение, личный рост.

Внешние факторы мотивации: деньги, продвижение по карьерной лестнице, статус, признание.

Также существует разделение на поддерживающие и мотивирующие факторы.

Поддерживающие факторы: деньги, условия, оборудование, безопасность, надежность.

Мотивирующие факторы: признание, рост, достижения, ответственность и полномочия.

Факторы, влияющие на мотивацию сотрудников			
Внутренние факторы	Внешние факторы		
	Поддерживающие факторы	Мотивирующие факторы	Демотивирующие факторы
- наличие нравственных принципов); - предпочтения (интересы, склонности); - собственные возможности; - собственное состояние в данный момент.	- деньги; - условия (способ управления, орг. культура); - инструменты для работы; - безопасность, надежность; - удовлетворенность трудом.	- признание; - карьерный и личный рост; - предоставление ответственной работы; - доверенные полномочия.	- грубость со стороны руководства; - организационный хаос; - отсутствие понимания в коллективе и с руководством; - недостаток ответственности и полномочий в работе.

Рисунок 1.3 - Факторы, влияющие на мотивацию сотрудников

На основе приведенных факторов мотивации можно сделать вывод что, каждый человек обладает определенной специфической для него структурой трудовой мотивации, зависящей от его индивидуальных особенностей, опыта, характера усвоенных трудовых норм и ценностей. Знание факторов мотивации работника является для руководителя основополагающим, поскольку именно соотношение внутренних и внешних факторов мотивации является основой для сопоставления интересов сотрудника и компании, и разработки системы мотивации для него.

В соответствии с этими факторами выделяют внешнюю (обусловленную внешними обстоятельствами) и внутреннюю (связанную с: потребностями, установками, интересами, влечениями, желаниями) мотивацию.

Внутренняя мотивация проявляется тогда, когда человек, решая задачу, формирует мотивы. Например, это может быть стремление к достижению определенной цели, завершению работы, познанию. На основе внутренней мотивации люди добросовестнее выполняют работу, лучше понимают, какие задачи перед ними стоят и лучше овладевают знаниями. При *внешней мотивации* воздействие на субъект происходит извне, например, через оплату за работу, распоряжения, правила поведения и т. д.

Некоторые авторы предлагают классифицировать мотивацию в зависимости от *способов мотивирования* и выделяют нормативную и принудительную мотивацию.

Нормативная мотивация – воздействие на личность работника с целью изменения его системы ценностей и тем самым формирования желательной системы трудовых мотивов. Это делается с помощью убеждения, внушения, агитации, демонстрации примера. В случае успеха этого способа управленческого воздействия, цели управления становятся собственными целями работника.

Принудительная мотивация – это способ, базирующийся на угрозе ухудшения удовлетворения определенных потребностей работников в случае невыполнения ими требований организации. Он реализуется с помощью приказов, распоряжений, предписаний, инструкций, требований, негативных санкций.

Как уже говорилось выше, мотивация индивидуальна. Все же изучение поведения человека в процессе труда позволяет находить общие подходы к мотивации и создавать модели мотивации персонала. Современные концепции мотивации делятся на два основных направления. Содержательные, основанные на систематизации групп потребностей, которые выступают как мотивы действий работника. И процессуальные, рассматривающие поведение человека в соответствии с его восприятием действительности.

Данные теории рассматривают факторы, воздействующие на мотивацию. Основное внимание уделяется потребностям и их влиянию на

мотивацию. Составляется структура, содержание потребностей и их связь с трудовой деятельностью.

Самая известная теория потребностей – это «Иерархия потребностей» Абрахама Маслоу. Её основные подходы:

- Человек постоянно ощущает недостаток чего-либо
- Потребности делятся на группы, которые располагаются в определенном порядке
- Сначала удовлетворяются первичные и только затем вторичные потребности.
- Неудовлетворенные потребности порождают действия. Удовлетворенные уходят на задний план и уже не мотивируют.

Маслоу выделяет 5 групп потребностей: физиологические, экзистенциальные, социальные, престижные, духовные. А так выглядит связь потребностей, их проявления и средств удовлетворения.(рис. 1.4)

Группа потребностей	Форма проявления потребностей	Средства удовлетворения потребностей
Самовыражение	Стремление к достижению результатов	Предоставление творческой работы
Признание и самовыражение	Желание занимать определенное положение в коллективе	Присвоение рангов или званий
Принадлежность и причастность	Стремление к установлению дружеских отношений	Поощрение создания неформальных групп
Безопасность	Стремление к предотвращению опасных изменений	Создание системы страхования
Физиологические потребности	Желание регулярно и качественно питаться	Создание легко доступных систем питания

Рисунок 1.4 -Связь потребностей, формы проявления и способов их удовлетворения

Схожая с теорией Маслоу концепция К. Альдерфера выделяет 3 группы потребностей: существования, связи, роста. Потребности существования – биологические и индивидуальной безопасности. Связи – стремление быть членом группы, потребности признания и самоутверждения. Роста – развитие уверенности в себе и самосовершенствование. По сути, выделяя те же потребности в иерархическую систему, теория Альдерфера имеет существенное отличие от теории Маслоу. Воздействие потребностей на поведение человека осуществляется не строго по линии удовлетворения сначала первичных затем

вторичных, а в обе стороны, то есть вверх, если неудовлетворенна потребность нижнего уровня, и вниз, если неудовлетворенна потребность верхнего уровня. Согласно этой концепции менеджеры могут использовать формы мотивации, относящиеся к более низким уровням, если нет возможности удовлетворять потребности более высокого уровня. Тем самым, оставляя потенциал для мотивирования сотрудников.

Следующая значимая теория мотивации – концепция Мак-Клелланда, изучающая потребности достижения, соучастия и власти. Люди с высоким уровнем потребности достижения стремятся к выполнению самостоятельно установленных целей и задач. Обычно это задачи, которые они способны решить и получить при этом быстрый положительный результат. Потребность соучастия проявляется в стремлении к взаимодействию с окружающими. Сотрудники с высоким уровнем потребности соучастия стремятся к выполнению работы, при которой происходит активное взаимодействие с другими работниками и клиентами. Им необходимо предоставлять работу с широким кругом людей и наделять информацией об отношении к ним окружающих. Следующая потребность – стремление к власти. Она подразделяется на стремление к власти ради самой власти и ради решения общих задач и принятия ответственных решений. При анализе мотивации и дальнейшей выработке методов управления менеджерам необходимо принимать во внимание сочетание и взаимовлияние этих трех потребностей. Для использования теории Мак-Клелланда на практике менеджерам необходимо: готовить людей с потребностью во власти на руководящие должности и не назначать их на должности ниже среднего ранга; ставить сложные задачи и делегировать достаточно полномочий для их решения людям с потребностью достижения, гарантировать им конкретное вознаграждение по результатам труда; создать и сохранять неформальные коммуникации для и с помощью людей с сильной потребностью соучастия, так как они проявляют наибольшую преданность фирме.

Теория Фредерика Герцберга выделяет мотивирующие и демотивирующие факторы, влияющие на удовлетворенность или неудовлетворенность. Основа теории состоит в том, что процессы обретения удовлетворенности и неудовлетворенности не имеют никакой зависимости друг от друга. Факторы, установленные Герцбергом, делятся на мотивацию и гигиенические факторы. Гигиенические факторы – это, прежде всего, окружающая среда трудовой деятельности, а мотивации связаны с сущностью выполняемой работы. Низкий уровень гигиенических факторов вызывает чувство неудовлетворенности. Но и при высоком уровне гигиенические факторы сами по себе не вызывают удовлетворения работой, поэтому не имеют значительного мотивирующего действия. В то время как отсутствие мотивации не вызывает сильной неудовлетворенности работой, но её наличие приводит к удовлетворенности работой и повышает эффективность деятельности. На основе данной теории менеджер должен стремиться устранять неудовлетворенность, а затем концентрировать внимание на мотивирующих факторах и добиваться высоких результатов деятельности через достижение работниками чувства удовлетворенности.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию с точки зрения того как человек добивается определенных целей и как выбирает типы поведения. Эти теории основаны на том, что на поведение человека влияют не только потребности, но и восприятие различных ситуаций, и последствия выбранного типа поведения. Суть в следующем, человек, оценив задачи и предполагаемое вознаграждение за их решение, сравнивает свои усилия и оплату со своими потребностями, структурой мотивации и возможностями, ориентирует себя на соответствующие действия, приводящие к желаемому результату, характеризующемуся конкретными качественными и количественными характеристиками.

Теория ожидания Виктора Врума отражает зависимость мотивации от того, что человек хотел бы получить и сколько усилий придется затратить на

это. В теории ожидания мотивация рождается при удачном сочетании трех уровней.

- Ожидаемые усилия – результат. Работник должен видеть связь затрачиваемых усилий и полученных результатов.
- Ожидаемые результаты – вознаграждение. Мотивация достигается соответствием достигнутых результатов и полученного вознаграждения.
- Вознаграждение – валентность. Получаемое вознаграждение должно иметь определенную ценность. Если валентность ожидаемого вознаграждения низкая. То мотивация почти отсутствует и деятельность будет не максимально продуктивной.

Для позитивного мотивирования менеджер должен четко понимать, какое вознаграждение сопоставимо с потребностями работника и обеспечить строгую связь между получаемыми результатами и вознаграждением.

Следующая концепция – теория постановки целей Эдвина Лока основывается на том, что поведение человека зависит от того, какие цели он ставит перед собой. Достигая цели, человек получает удовлетворение. Постановка конкретных и главных реальных целей повышает результаты и качество трудовой деятельности. Трудовая деятельность будет мотивированной, если цели выполняемой работы или организации воспринимаются работником как его собственные цели.

Еще один исследователь в области мотивации Дж. Ст. Адамс разработал теорию справедливости или равенства основанную на потребности персонала получать справедливую оценку своей работы. Более того, человек изменяет свое поведение в результате сравнения оценки и поощрения своих действий и действий окружающих. Недостаточное или излишнее вознаграждение может в той или иной мере породить чувство неудовлетворенности. Что влечет за собой снижение интенсивности деятельности и понижения качества выполняемой работы. В то время как обстановка справедливости является мотивирующим фактором продуктивной работы всех членов организации.

При учете данной теории менеджерам необходимо объяснить работникам зависимость вознаграждения от результатов труда (его интенсивности, эффективности, качества), разъяснить и перспективы роста в терминах усилий и вознаграждения.

Модель Портера-Лоулера. Лайман Портер и Эдвард Лоулер объединили теорию ожидания и теорию справедливости. В созданной ими модели достигаемые результаты обусловлены прилагаемыми усилиями, способностями, характером и ролью в процессе трудовой деятельности. В свою очередь затраченные усилия зависят от валентности вознаграждения и его связью с результатами труда. Достижение желаемого результата порождают внутреннее (удовлетворение) и внешнее (поощрение) вознаграждения. Далее идет оценка всей системы на соблюдение справедливости. Если работник остался полностью удовлетворен выполнением и последствиями своей работы, то это повлияет на положительное восприятие и, следовательно, мотивацию в будущем. То есть чувство продуктивной работы ведет к удовлетворенности и способствует повышению результативности труда

Проанализировав все приведенные теории можно сделать общий вывод. Что трудовое поведение человека всегда побуждается определенными внутренними силами, связанными, прежде всего, с осознанием и принятием смысла и содержания труда.

Для разработки систем повышения профессиональной мотивации сначала необходимо выявить текущую мотивационную ситуацию. Для анализа тех мотивов, которые побуждают работников при выполнении их трудовых обязанностей, существуют методики, выявляющие различные аспекты мотивации. Далее рассмотрены несколько из них.

Для начала стоит провести исследование того, как сотрудники ощущают себя на рабочем месте, каково их отношение к труду, руководству, самой деятельности. Здесь может оказаться полезной экспресс-методика «Социально-психологический климат в коллективе». Методика позволяет выявить эмоциональный, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в

коллективе. Сотрудникам предлагается дать положительную или отрицательную оценку восьми суждениям в соответствии с их представлениями об атмосфере в коллективе. Как правило, в фирмах наиболее значимое положение занимает эмоциональный компонент, то есть главным моментом в формировании благоприятного социально-психологического климата является симпатия друг к другу членов коллектива. Однако сотрудники плохо знают особенности коллег, не стремятся совместно проводить досуг, мало общаются с коллегами вне работы.

Следующее исследование – методика изучения мотивации профессиональной деятельности К. Замфира (в модификации А. Реана). Она направлена на определение мотивационного комплекса работников. О внутреннем типе мотивации следует говорить, когда для личности имеет значение деятельность сама по себе. Внешняя мотивация связана со стремлением к удовлетворению иных потребностей, внешних по отношению к содержанию самой деятельности. Внешние мотивы разделяются на внешние положительные и внешние отрицательные. Среди сотрудников фирм, в целом, преобладает внешняя положительная мотивация. Это значит, что они в своей профессиональной деятельности ориентированы на материальное стимулирование, продвижение по службе, одобрение коллектива, то есть стимулы, ради которых они считают нужным приложить свои усилия.

Важным фактором мотивации являются ценностные ориентации человека. Их помогает определить методика диагностики ценностных ориентаций в карьере «Якоря карьеры» Э. Шейна. Тест позволяет выявить следующие карьерные ориентации. Профессиональная компетентность – быть профессионалом в своем деле. Менеджмент – управлять людьми, проектами, бизнес-процессами. Автономия – свобода и независимость в работе. Стабильность – надежная работа на длительное время. Вызов – решение уникальных задач. Предпринимательство – создание новых организаций, товаров, услуг. Для сотрудников фирм преобладающими карьерными ориентациями, как правило, являются менеджмент, автономия,

предпринимательство. Это обусловлено тем, что сотрудники фирм, в большинстве своем, молодые люди. Подобные карьерные ориентации объясняют довольно высокую текучесть кадров, наблюдаемую на предприятиях. Молодые люди устраиваются в фирму набраться опыта и обзавестись необходимыми связями, а затем попробовать открыть собственную организацию.

Стимулирующая роль денег особенно эффективна, когда предприятия вознаграждают своих сотрудников в зависимости от выполнения работы и получения конкретных результатов, а не за отсиженное на рабочем месте время.

В зависимости от системы оплаты труда, организации заработной платы на предприятии мотивационным стимулом может выступать как размер заработной платы, так и непосредственно оценка работника (хотя последняя в конечном счете также выразится размером заработка). Однако оценка работника (заслуг работника) с последующим установлением размера заработка оказывается для рабочих более предпочтительной по сравнению с оценкой косвенной (в последовательности: заработная плата - заслуги работника). Поэтому организация заработной платы с оценкой заслуг играет большую мотивационную роль, нежели оплата без оценок. По тому, как идет процесс признания заслуг работника в течение его трудовой жизни, выражающейся динамикой роста заработка, можно говорить и об адекватном процессе его интеграции с производством (предприятием, фирмой). Если нет признания, то не будет и лояльного мотивированного отношения к предприятию со стороны работника, нет ориентации на высокую производительность, отдачу.

Таким образом, для правильной социально обусловленной мотивации организация заработной платы есть решающее условие достижения цели управления трудом, нацеленности работника на производительный труд.

Система вознаграждения за труд в политике управления персоналом должна быть создана таким образом, чтобы она не подрывала перспективные

усилия на обеспечение производительности при краткосрочных негативных результатах. Особенно это относится к эшелону управления.

Теоретически в системе частного предпринимательства должна быть однозначная связь между тем, что и как вы делаете и сколько за это получаете. Оплата и производительность должны быть связаны между собой. Общество ориентировано на конечные результаты деятельности, и в основе всего лежит предположение, что полная компенсация за затраченные усилия, включая зарплату, должна в разумной степени отражать вклад каждого работника или еще более конкретно то, насколько эффективно он работал. Необходимо обязательно иметь в виду, что мотивация работника, в конце концов, сопряжена с общей системой вознаграждений данной организации, которая может обеспечить почти неограниченное их разнообразие, «подключая» к системе интенсификации труда.

Один из наиболее мощных инструментов, имеющийся в распоряжении организации – это программа оплаты и стимулирования труда. Каждый, кто работал с людьми, знает, что имеется практически неограниченное количество факторов и способов воздействия на мотивацию конкретного человека. Более того, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать «отключению» того же самого человека. Никто точно не знает, как действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уже о том, почему он срабатывает. Все, что известно, это то, что работник трудится ради денежного вознаграждения и комплекса компенсационных и поощрительных мер. Работник может в определенной степени распорядиться получаемыми деньгами по своему усмотрению. Денежное вознаграждение и другие компоненты компенсации обеспечивают необходимые условия выживания, развития работника, проведения им досуга в настоящем, а также уверенность в будущем, развитие и высокое качество жизни в расчете на перспективу.

Подводя итог, можно сказать, что механизмы мотивации труда как составляющие системы управления персоналом создают базу взаимодействия субъекта и объекта управления мотивацией и стимулированием труда. Они структурируют, упорядочивают это взаимодействие, стабилизируют и регулируют его.

1.3 Современные подходы к построению системы оплаты труда как средства трудовой мотивации персонала. Российский и зарубежный опыт

В последние годы Международная организация труда (МОТ) активно призывает все страны реализовать переход к достойному труду, который предполагает установление достойной заработной платы. В соответствии с рекомендациями МОТ Федерация Независимых Профсоюзов России на УП съезде ФНПР в январе 2011 г. приняла Программу «Достойный труд – основа благосостояния человека и развития страны», в которой под достойной профсоюзы понимают заработную плату:

- «– обеспечивающую экономическую свободу работающему человеку и его семье;
- создающую базовые основы для систем социальной страховой защиты и социального обеспечения;
- дающую возможность человеку развиваться, отдыхать, пользоваться достижениями цивилизации;
- отвечающую понятию справедливого распределения результатов труда;
- зарабатываемую в условиях, не унижающих достоинство человека;
- решающую проблему материальной базы для расширенного воспроизводства населения страны, обеспечения экономики квалифицированными трудовыми ресурсами».

Актуальность перехода к достойной заработной плате обусловлена тем, что это ключевой фактор формирования и развития человеческого потенциала, определяющего динамичное развитие экономики и повышение уровня жизни

населения. Теоретически источником категории человеческий потенциал стала концепция расширения человеческого выбора А. Сена. Концептуальные разработки А. Сена получили продолжение в ежегодных докладах международной организации «Программа развития ООН» (ПРООН) «Отчёт о развитии человечества». Разрабатываемая в докладах концепция человеческого развития исходит, в первую очередь, из необходимости поиска баланса между экономической эффективностью и социальной справедливостью. Программа развития ООН рассматривает развитие человеческого потенциала как конечную цель и критерий общественного прогресса. Одним из принципов концептуальной схемы человеческого развития, предлагаемой «Программой развития ООН» является предоставление людям возможности повышать продуктивность своей деятельности и участвовать в формировании дохода, а следовательно, такие показатели как экономический рост, динамика занятости и оплаты труда являются составляющими моделей человеческого развития. Во второй половине 1980-х гг. сформировалось понятие Индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП, Human Development Index). Он используется «Программой развития ООН» и представляет собой интегральный показатель, рассчитываемый ежегодно для межстранового сравнения и измерения уровня жизни, грамотности, образованности и долголетия как основных характеристик человеческого потенциала исследуемой территории.

Российская Федерация в рейтинге 2014 года занимает 57 место (потеряла две позиции по сравнению с предыдущим годом, когда она была на 55 месте) и находится в списке стран с высоким уровнем человеческого развития. Основные показатели России представлены следующим образом: средняя продолжительность получения образования — 11,7 лет; средняя ожидаемая продолжительность жизни при рождении — 69,1 лет; валовой национальный доход на душу населения — 12 700 \$ в год. ИРЧП рассчитывается, исходя из экономических (ВВП на душу населения по паритетной покупательной способности), социальных (уровень грамотности взрослого населения страны и совокупная доля учащихся, О (образование) и

демографических показателей (средняя продолжительность предстоящей жизни при рождении, Ж): $ИРЧП = 1/3 Ж + 1/3О + 1/3 ВВП$.

В настоящее время нет однозначного понимания, что такое человеческий потенциал. Встречаются очень разные трактовки о его сущности, составляющих элементах и взаимосвязи с понятием человеческий капитал. В научной литературе можно встретить следующее определение человеческого потенциала: «накопленный населением запас физического и нравственного здоровья, общекультурной и профессиональной компетентности, творческой, предпринимательской и гражданской активности, реализуемый в разнообразных сферах деятельности, а также в уровне и структуре потребностей». В некоторых источниках человеческий потенциал определяется как совокупность физиологических, психологических, личностных, образовательных, квалификационных, управленческих и экономических возможностей человека, определяющих границы его эффективной трудовой и общественной деятельности. Это так же совокупность всех производительных качеств работника, включающая приобретенные знания, навыки, а также мотивацию и энергию, которые используются для производства экономических благ. Концептуальный подход к социально-экономической сущности понятия «человеческий потенциал» предполагает комплексное рассмотрение составляющих его структурных элементов. В него входят физиологический потенциал, психологический потенциал, личностный (социальный) потенциал, образовательный и научный потенциал, квалификационный потенциал, управленческий потенциал, экономический потенциал. И развитие потенциала в различных его проявлениях в решающей степени зависит от заработной платы, установление которой на достойном уровне выступает одной из основных задач государства и сторон социального партнерства.

Несмотря на отсутствие единой методологической базы понимания категории «человеческий потенциал», на его развитие решающее влияние оказывает уровень заработной платы. Именно достойная заработная плата позволяет объяснить определение человеческого потенциала (капитала) по Г.

Беккеру, который рассматривал его как совокупность приобретенных знаний, навыков, мотиваций и энергии, которыми наделены человеческие существа и которые могут использоваться в течение определенного периода времени в целях производства товаров и услуг. Понятно, чтобы обладать знаниями, навыками, энергией, мотивацией, необходимо иметь достаточные ресурсы в виде достойной заработной платы. С одной стороны, развивать человеческий потенциал можно, обладая достаточными финансовыми ресурсами, достойной заработной платой, а с другой стороны, – только обладающий развитым человеческим потенциалом человек способен создавать высокую добавленную стоимость и получать, соответственно, высокую заработную плату.

Однако и универсальные навыки, и знания, и профессиональная квалификация, и компьютерная грамотность, и мобильность вознаграждаются достойной заработной платой. Поэтому человеческий потенциал и достойная заработная плата являются взаимосвязанными понятиями: достойная заработная плата создает условия для развития человеческого потенциала; реализация высокого человеческого потенциала обеспечивает формирование достойной заработной платы.

Ценность человеческого потенциала не может выражаться лишь в стоимостных показателях и его невозможно свести только к количественной оценке, поскольку точных способов измерения возможностей не существует. В связи с этим главным представляется не измерение данного показателя, а обеспечение возможностей для максимально полной реализации потенциала и в первую очередь обеспечение работников достойной заработной платой. При таких условиях человеческий потенциал может реализоваться как человеческий капитал и принести пользу предприятию, экономике и обществу. В России условия для эффективной реализации человеческого потенциала еще не созданы, так как на большинстве предприятий по-прежнему используется дешёвый труд, а заработная плата не рассматривается как вид инвестиций. Известный специалист по моделям динамических систем академик РАН Роберт Нигматулин на основе анализа экономики России доказал, что главным

тормозом развития нашей страны является крайне низкая заработная плата большей части населения.

С целью улучшения уровня жизни населения и развития человеческого потенциала работников следует уделить особое внимание вопросу установления достойной и справедливой заработной платы. При низкой заработной плате невозможно заинтересовать работника творчески относиться к своим обязанностям. Но, с другой стороны, и работодатели объективно заинтересованы в том, чтобы работники получали достойную заработную плату, поскольку она стимулирует работодателей внедрять новые технологии и повышать конкурентоспособность компаний. Ким Гран, президент компании *Nokian Tyres* утверждает: «...большие затраты на персонал в Финляндии стали для нас высшим благословением, подвигнувшим компанию на инвестиции в технологии».

Согласно Конвенции Международной организации труда №117 («Об основных целях и нормах социальной политики») человек имеет право на такой жизненный уровень, который необходим для поддержания здоровья и благосостояния его самого и членов его семьи. Это представляется возможным только при наличии достойной и справедливой оплаты труда для всех категорий граждан. Однако рыночный механизм не всегда может устанавливать адекватную и справедливую заработную плату, и в таких случаях должны использоваться государственные меры регулирования, направленные на сохранение интеллектуального и духовного потенциала страны. В противном случае, в стране может наблюдаться упадок науки, образования и культуры с очевидными негативными последствиями.

Одним из количественных критериев определения достойной заработной платы выступает доля затрат домохозяйств на питание в общих расходах. Если эта доля составляет не более 15 %, тогда оставшейся части расходов домохозяйств будет достаточно, чтобы решать все те проблемы, которые обеспечивают достойную жизнь. К примеру, в США и Великобритании по данным Росстата в 2008 г. доля затрат на питание в

расходах домохозяйств составила (без учета расходов на питание в ресторанах) соответственно 6,0% и 6,8 %. При этом в России в 2013 г. расходы на покупку продуктов для домашнего питания составили 27,5 % или в 4,0-4,6 раза больше. Таким образом, чтобы добиться выплаты работникам достойной заработной платы (с учетом рассмотренного критерия) необходимо в России повышать реальную среднюю заработную плату в несколько раз. Это подтверждают и проведенные компанией «РБК.Рейтинг» опросы россиян, которые показывают, что для половины из них достойной является заработная плата, превышающая выплачиваемую в настоящее время, в пять раз. Таким образом, и субъективные и объективные критерии показывают, что заработную плату, чтобы она стала достойной, необходимо повышать в не менее, чем в 3 раза. И это несмотря на то, что за 2000-е годы заработная плата в России существенно выросла в реальном выражении.

Примечательно, что если в долларовом выражении средняя заработная плата с 2000 г. по 2013 г. выросла в 11,9 раза ($942 : 79$), то по количеству прожиточных минимумов трудоспособного населения – только в 2,25 раза ($387 : 172$).

Ключевую роль в обеспечении достойной заработной платы играет ликвидация отставания России от развитых стран по показателю производительности труда. И это отставание является весьма существенным, поскольку «Россия сегодня уступает развитым экономикам по производительности труда в три-четыре раза». А именно показатель производительности труда определяет в решающей степени уровень реальной заработной платы в стране.

В этих условиях необходима активная государственная социально-экономическая политика, обеспечивающая выход России на траекторию динамичного развития и преодоление отставания от развитых стран по производительности труда и соответственно – заработной платы. Без перехода к обществу знаний, подъема конкурентоспособности отечественных предприятий до уровня мировых образцов невозможно ликвидировать глубокое

отставание от развитых стран по производительности труда. В решении этой задачи должны быть объединены усилия всех сторон социального партнерства: и государства, и профсоюзов, и бизнеса. Требуется разворот социального партнерства от исключительно защитной функции, хотя она и остается приоритетной, к сбалансированности действий в решении экономических и социальных вопросов.

В решении проблемы ускоренного роста производительности труда целесообразно, используя опыт развитых стран и СССР, восстановить работу Центра производительности и разработать специальную президентскую программу. По опыту Японии и США следовало бы создать региональные центры производительности и центры производительности при ведущих вузах России, которым поручить разрабатывать и реализовывать региональные и отраслевые программы повышения производительности труда и обосновывать соотношения темпов ее роста с динамикой заработной платы.

Решить проблему кардинального повышения производительности труда невозможно без решительной борьбы с коррупцией и монополизмом, что позволит существенно снизить цены на товары и услуги и повысить тем самым покупательную способность зарплат. Чтобы побороть коррупцию нужна более решительная воля высших руководителей страны, должен быть проявлен жесточайший спрос с тех, кому поручено решать проблему коррупции и монополизма. Это означает, что в Генеральном и региональных соглашениях должны быть предусмотрены обязательства сторон социального партнерства, предусматривающие осуществление конкретных и действенных мер по созданию конкурентной среды и реализации антикоррупционных мероприятий.

На реализацию задачи ускоренного роста производительности труда направлен план создания и модернизации к 2020 г. 25 млн. высокопроизводительных рабочих мест в соответствии с Указом Президента РФ . Создание высокопроизводительных новых рабочих мест актуализирует задачу реформирования профессионального образования. Реализации этого плана должны способствовать соответствующие обязательства сторон

социального партнерства при заключении соглашений и коллективных договоров.

Безосновательно надеяться только на рыночные механизмы при решении задач развития экономики и повышения заработной платы до достойного уровня. Как показывает опыт, рыночный механизм не всегда может устанавливать адекватную, справедливую и достойную заработную плату большинству работающих, и в таких случаях должны использоваться как государственные меры регулирования, так и механизмы социального партнерства, направленные на поддержку низкооплачиваемых категорий граждан, сохранение и развитие интеллектуального и духовного потенциала страны. Согласно 130 статье ТК РФ государство устанавливает определенные гарантии по оплате труда, такие как: величина минимального размера оплаты труда в РФ; меры, обеспечивающие повышение уровня реального содержания заработной платы; ограничение перечня оснований и размеров удержаний из заработной платы по распоряжению работодателя; ограничение оплаты труда в натуральной форме; обеспечение получения работником заработной платы в случае прекращения деятельности работодателя и его неплатежеспособности в соответствии с федеральными законами; государственный надзор и контроль за полной и своевременной выплатой заработной платы и реализацией государственных гарантий по оплате труда; ответственность работодателей за нарушение требований, установленных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективными договорами, соглашениями; сроки и очередность выплаты заработной платы.

Основным элементом государственного регулирования и одним из самых важных является система минимальных социальных гарантий, которые необходимы для снижения бедности в стране. В 133 статье ТК РФ говорится о том, что минимальный размер оплаты труда устанавливается одновременно на всей территории Российской Федерации федеральным законом и не может быть ниже величины прожиточного минимума трудоспособного населения. Этому

вопросу посвящен Федеральный закон «О прожиточном минимуме в Российской Федерации».

Минимальный уровень оплаты труда целесообразно устанавливать законодательно, а возможные доплаты и увеличение этого показателя указывать в коллективных договорах и соглашениях в зависимости от возможностей предприятия, региона или отрасли. Первоочередной задачей государства в области регулирования оплаты труда является доведение МРОТ до ПМ ТН, а затем и до 1,5ПМ ТН (с учетом иждивенческой нагрузки) и таким образом сокращение бедности в стране. Низкий уровень МРОТ ослабляет стимулирующую и воспроизводственную функцию заработной платы. Неоднозначным остается вопрос о необходимом количестве государственного регулирования, но государство в любом случае должно регулировать сферу гарантий, в том числе гарантии минимального уровня оплаты труда. Повышение заработной платы низкодоходных групп населения важно также потому, что именно эта группа является главным потребителем отечественных товаров, что в конечном итоге стимулирует отечественное производство, повышает занятость и благоприятно сказывается на экономике России. Однако при повышении данных показателей важно учитывать возможности экономики и уровень производительности труда, в противном случае это может привести к негативным последствиям, в том числе к увеличению безработицы определенных групп работников.

Обобщение зарубежной практики установления и изменения минимальной заработной платы позволяет условно выделить следующие пять моделей (или их сочетание):

- 1) законодательное регулирование (США, Филиппины, Ямайка);
- 2) регулирование исполнительными органами власти (Канада);
- 3) регулирование исполнительными органами власти на основе рекомендаций трехсторонних представительских комитетов (Франция, Великобритания, Индия, Япония);

4) решения на основе трехсторонних соглашений (Коста-Рика, Мексика, Австралия, Эквадор);

5) придание законодательной силы коллективным соглашениям (Бельгия).

Одним из условий перехода к достойной и справедливой заработной плате является кардинальное повышение ее минимального размера. В качестве одного из стандартов обоснования минимального размера оплаты труда (МРОТ) целесообразно использовать критерии, изложенные в статье 3 Конвенции МОТ № 131 «Об установлении минимальной заработной платы с особым учетом развивающихся стран», к которым отнесены:

«а) потребности работников и их семей, принимая во внимание общий уровень заработной платы в стране, стоимость жизни, социальные пособия и сравнительный уровень жизни других социальных групп;

б) экономические соображения, включая требования экономического развития, уровень производительности и желательность достижения и поддержания высокого уровня занятости».

Как видим, первым критерием обоснования минимальной заработной платы по Конвенции МОТ № 131 являются потребности работников и их семей, которые в России по ТК РФ определяются прожиточным минимум трудоспособного населения. Если с 2000 г. по 2009 г. МРОТ по отношению к ПМ ТН вырос с 8,2 % до 77,7 %, то к 2013 г. соотношение этих показателей снизилось, как это видно из табл. 1.2, до 66,1 %.

Такой минимум оплаты труда не только не способствует переходу к достойной заработной плате, но и не обеспечивает восстановление рабочей силы даже на уровне простого воспроизводства, является препятствием для стимулирования производительного труда. Особенно наглядно видно отставание российского МРОТ от аналогичных показателей европейских стран. Так, по данным Федерации европейских работодателей (FedEE) минимальная заработная плата в 2008-2009 гг. составила в Австрии 1 000 евро,

Великобритании – 1 128,6 евро, Франции 1 321, Нидерландах – 1 356, Бельгии 1 387, Люксембурге – 1 641 евро.

О наличии резерва повышения в России МРОТ говорит тот факт, что соотношение минимальной и средней заработной платы (в иностранной литературе встречается как индекс Кейтца) за вычетом налогов в России составило в 2013 г. 17,4 %, в то время как в Словении 82,5 %, в Бельгии – 73 %, Люксембурге – 62,7 % и т.д. Соотношение этих показателей является стандартом Европейской социальной хартии, и оно установлено на уровне не ниже 60 %, в крайнем случае, – 50 %, если эти 50 % обеспечивают достойный уровень жизни. Необоснованно низким является в России отношение годовой минимальной заработной платы к ВВП на душу населения. По этому показателю Россия занимает предпоследнее место среди 27 стран Европы и уступает Бельгии, Франции, Великобритании, Словения, Турция и др. странам более чем в 3 раза.

К цивилизованному стандарту оценки МРОТ целесообразно отнести и рекомендованный Международной организацией труда (МОТ) уровень заработной платы не ниже 2/3 медианной величины. В разделе сайта Росстата «Индикаторы достойного труда» показана доля занятых с низким уровнем заработной платы (ниже 2/3 медианы почасового заработка), которая составила в 2013 г. 28,1 %. Следует заметить, что 2/3 медианной заработной платы в России по данным Росстата – это примерно 2 ПМ. Одним из социальных стандартов является минимальный потребительский бюджет, который составляет примерно 2 ПМ ТН и который рекомендован Федерацией Независимых Профсоюзов России (ФНПР), как стандарт для установления федерального МРОТ.

Руководствуясь стандартами МОТ, Европейской социальной хартии и ФНПР можно сделать вывод о том, что в России есть возможности для динамичного поэтапного вывода МРОТ дифференцированно по регионам с учетом различий в валовом региональном продукте и стоимости жизни на уровень минимального потребительского бюджета.

Повышение производительности труда не всегда может обеспечить адекватное повышение реальной заработной платы большинству работающих из-за растущего ее неравенства по категориям персонала. Так, по данным журнала Форбс каждый из 17 членов правления ОАО «Газпром» в 2013 г. в среднем заработал около 105 млн руб., или до 8,75 млн руб. в месяц на человека. При этом гарантированная федеральным отраслевым соглашением нефтегазовой отрасли в 2014 г. минимальная месячная тарифная ставка рабочего I разряда установлена в размере не менее величины прожиточного минимума трудоспособного населения в целом по Российской Федерации. Иначе говоря, соотношение минимального оклада и заработка членов правления ОАО «Газпром» составило 1 056 раз ($8\,750 : 8,283$).

Таким образом, рост средней заработной платы в стране во многом обеспечивается опережающими запредельно высокими темпами роста заработной платы у руководителей компаний и топ-менеджеров. Чтобы более объективно оценивать изменение заработной платы большинства работающих, целесообразно ее измерять не по средней, а по медианной величине, при которой 50 % работающих получают заработную плату выше определенной величины и 50 % – ниже. По данным Росстата в апреле 2013 г. медианная заработная плата составила лишь 21 268 руб. при средней величине, равной 29 453 руб. В результате среднеарифметическая зарплата в апреле 2013 г. была на 38,5 % выше ее медианной величины.

Переход к достойной заработной плате обеспечивается не только динамичным ростом производительности труда, но и справедливым распределением возрастающей добавленной стоимости между собственниками и наемными работниками. Джордж Т. Милкович и Джерри М. Ньюман особое внимание обращают на важность установления справедливой оплаты труда. Они пишут: «Справедливость – фундаментальная задача любой системы оплаты труда». Основным показателем, определяющим уровень справедливости распределения вновь созданной стоимости выступает доля

оплаты труда в валовом внутреннем продукте (ВВП) или валовой добавленной стоимости, если говорим об отрасли или организации.

Чтобы добиться справедливого распределения валовой добавленной стоимости, необходимо задействовать механизмы, обеспечивающие в ней, как показывает опыт социально ориентированных стран, долю оплаты труда не менее 50 %. Однако в России складывается негативная тенденция в распределении вновь созданной стоимости, сдерживающая переход к достойной и справедливой заработной плате. Так, по данным Росстата доля оплаты труда в валовой добавленной стоимости (включая страховые платежи) в добывающих отраслях России сократилась с 34,3 % в 2003 г. до 14,5 % – в 2012 г. Такая же тенденция и в обрабатывающих производствах, где доля оплаты труда в валовой добавленной стоимости снизилась за этот же период с 53,0 %³⁰ до 38,0 %³¹. Таким образом, необходимы механизмы регулирования распределительных отношений в части оптимального распределения валовой добавленной стоимости в интересах как наемных работников, так и собственников, которые бы обеспечивали, с одной стороны, переход к достойной заработной плате, а с другой, – инвестиции в развитие экономики.

Оптимизация доли оплаты труда в ВВП зависит от соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы. Нельзя согласиться с теми экономистами, которые утверждают, что в 2000-е годы опережающими темпами росла заработная плата, что подрывало возможности развития экономики. Несостоятельность такого вывода подтверждают данные о доле оплаты труда в валовой добавленной стоимости, которая, как показано выше, с 2003 г. по 2010 г. снизилась в добывающих отраслях и обрабатывающих производствах, что свидетельствует о более высоких темпах роста производительности труда. Эти выводы подтверждаются и Р.И. Капелюшниковым, известным ученым в области исследования соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы, который пишет: «Как правило, опережающий рост оплаты труда становился реакцией на ее предшествующее отставание, так что в этом смысле он носил компенсирующий

характер. Однако такая компенсация почти никогда не была полной. В результате если сравнивать кумулятивные темпы прироста производительности и реальной оплаты труда за длительные отрезки времени, то у первой они оказываются в среднем выше, чем у второй».

Таким образом, учитывая, что доля оплаты труда в ВВП в России не превышает аналогичный показатель по развитым западным странам, можно утверждать, что успешное решение задачи приближения заработной платы к достойному уровню требует такого ее регулирования, при котором она бы не отставала от темпов роста производительности труда.

Обеспечение стабильного выхода на достойную заработную плату предполагает использование адекватного механизма индексации заработной платы. Статья 134 ТК РФ «О повышении реального содержания заработной платы» предполагает повышение покупательной способности заработной платы. Однако, содержание этой статьи носит формальный характер, поскольку не содержит в себе конкретного механизма реализации заявленной цели. В связи с этим важно принять федеральный закон, который бы обеспечивал не только сохранение покупательной способности заработной платы с учетом роста как потребительских цен и стоимости прожиточного минимума трудоспособного населения, так и динамики производительности труда.

Очень важным фактором выступает своевременность выплаты заработной платы. В статье 136 ТК РФ определяется, что она выплачивается не реже чем каждые полмесяца в день, установленный правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором, трудовым договором. А в случае задержки выплаты заработной платы на срок более 15 дней работник имеет право, известив работодателя в письменной форме, приостановить работу на весь период до выплаты задержанной суммы. Принцип своевременности оплаты труда подчеркивается и в документах Международной организации труда.

Не менее важным является оптимальное соотношение тарифной (основной) части заработной платы и общего заработка, которое не должно

быть, как рекомендует ФНПР, ниже 70 %. Примером основной заработной платы для служащих является оклад, а для рабочих тарифная заработная плата, которая зависит от разряда. При этом, как показывает опыт передовых зарубежных фирм и результаты экономического анализа, наибольшая доля тарифа вместе с гарантированными компенсационными доплатами и надбавками должна быть у рабочих, а наименьшая у руководителей и ведущих специалистов, поскольку от их деятельности в первую очередь зависят результаты производства. Так, по данным PricewaterhouseCoopers (PwC) фиксированная часть в общем вознаграждении у генеральных директоров российских компаний составляет 49,9 %, у специалистов – 84,6 %, у рабочих – 89,3 %. По нашему мнению, в коллективных договорах и соглашениях целесообразно устанавливать долю постоянной части в общей зарплате либо долю тарифа, начисленного за отработанное время в общей зарплате (без учета доплат по районному регулированию заработной платы) только для рабочих и специалистов. При этом долю постоянной части в общей зарплате устанавливать рабочим на уровне не ниже 80 %, а у специалистов – не ниже 70 %.

Одной из возможных мер улучшения ситуации с дифференциацией доходов является введение прогрессивной шкалы налогообложения индивидуальных доходов. «Так, в Великобритании и в ряде других развитых стран ежегодно публикуются доклады о том, насколько применение прогрессивной шкалы налогообложения выравнивает доходы всех категорий граждан». С помощью налоговых поступлений в бюджет можно увеличить оплату труда в бюджетной сфере и оказать поддержку населению, находящемуся за чертой бедности. В России потенциал налоговой системы почти не реализуется, не происходит справедливого перераспределения доходов от богатых к бедным. Как отмечает Жуков А.Л., «реальный резерв роста заработной платы, прежде всего низкооплачиваемых категорий работников, представляет переход к прогрессивной шкале налогообложения индивидуальных доходов. Он позволяет увеличить отчисления в бюджет и

повысить заработную плату работникам бюджетной сферы. Подобная шкала должна быть построена таким образом, чтобы умеренный налог платили лица, которых сегодня можно отнести в России к среднему классу, а граждане, имеющие доход ниже прожиточного минимума, освобождались от уплаты налога». Еще одной проблемой налоговой системы является то, что далеко не все платят налоги в полной мере, отчего сильно страдает бюджет. В связи с этим считаем необходимым усилить контроль в данной области. Налоговые инструменты регулирования помогают реализовывать принцип социальной справедливости и играют важную роль в государственном регулировании заработной платы.

Таким образом, исследование показало, что основными резервами повышения заработной платы до достойного уровня являются следующие:

1. Кардинальный рост производительности труда.
2. Активное использование в оценке и регулировании заработной платы ее медианной величины.
3. Справедливое распределение вновь созданной стоимости между наемными работниками и собственниками.
4. Динамичное поэтапное повышение минимального размера оплаты труда, используя дифференцированный подход в зависимости от уровня регионального внутреннего продукта и различий в стоимости жизни.
5. Снижение доли работников получающих не только минимальную, но и низкую заработную плату.
6. Снижение разрывов в заработной плате по категориям персонала.
7. Ликвидация теневых схем выплаты заработной платы.
8. Ужесточение санкций за задержку выплаты заработной платы.
9. Усиление государственного регулирования и повышение роли социального партнерства в увеличении заработной платы до достойного уровня.

Решение задач, направленных на реализацию выявленных резервов позволит динамично и поэтапно повышать заработную плату до достойного

уровня, соответствующего интересам и работника, и работодателя, и государства. Именно на решение этих задач должны быть направлены усилия сторон социального партнерства при заключении соглашений и коллективных договоров. В результате установление достойной и справедливой заработной платы большинству работающих будет способствовать снижению текучести кадров, повышению мотивации персонала, развитию человеческого потенциала. Только достойная заработная плата может выступать в качестве инвестиций в развитие человеческого потенциала, обладатели которого ускорят темпы роста валовой добавленной стоимости в интересах и наемных работников и собственников. В любом случае повышение заработной платы до достойного уровня и реализация всех ее функций могут быть достигнуты только через комплекс выше перечисленных мер и только при активном участии всех сторон социального партнерства.

Таким образом, на основании выше изложенного можно сделать определенные выводы.

Совершенствование системы оплаты труда и построение эффективных систем работы в этой области – является одним из ключевых направлений для экономической устойчивости и конкурентоспособности организации. Этим вопросам придается огромное значение в научном и экспертном сообществе и является важным направлением работы в системе управления персоналом, как для российских, так и для зарубежных организаций.

Существуют различные подходы к построению системы оплаты труда, мотивирующей на эффективную трудовую деятельность, но несомненным условием ее жизнеспособности является необходимость принятия определенных положений по управлению этим процессом в политике управления персоналом.

От успешного решения задачи организации эффективного управления оплатой труда и трудовой мотивацией работников во многом зависит и повышение конкурентоспособности производства, и рост благосостояния

людей, благоприятный социально-психологический климат в коллективе и обществе.

4 СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

4.1 Внутренняя социальная ответственность компании

ОАО «Томскнефть» ВНК является социально ответственным предприятием. Особое внимание ОАО «Томскнефть» ВНК уделяет промышленной и экологической безопасности, социальной и экономической поддержке регионов деятельности, обеспечивает гарантированный социальный пакет для своих работников, членов их семей и пенсионеров, ведет активную работу по созданию достойных условий труда на производстве.

Регулярное заключение коллективного договора стало доброй традицией и залогом динамичного развития кадровой политики ОАО «Томскнефть» ВНК и предприятия в целом. Коллективный договор обеспечивает работникам: достойную и конкурентоспособную заработную плату, льготы и гарантии работающим в местностях, приравненных к районам Крайнего Севера, а также членам их семей (северная надбавка, льготный проезд к месту отдыха и обратно и др.); материальную помощь; выплаты по случаю юбилейной даты рождения; предоставление оздоровительных путевок в санатории (базы отдыха) в пределах России, а также детских путевок в санатории (базы отдыха); предоставление абонементов на посещение спортивно-оздоровительных комплексов и многое другое.

ОАО «Томскнефть» ВНК - активный участник конкурса «российская организация высокой социальной эффективности».

Ежегодно с 2004г. Общество принимает участие во всех его этапах (городском, областном, всероссийском), неоднократно занимало призовые места.

Производственные конкурсы: повышаем мастерство и культуру производства.

В ОАО «Томскнефть» ВНК проводятся конкурсы профессионального мастерства. Смотр-конкурс «Лучший по профессии» имеет давнюю историю и

пользуется у работников большой популярностью. Ежегодно в нем участвует более 200 работников Общества по девяти основным нефтяным рабочим профессиям: оператор по добыче нефти и газа, машинист насосной станции по закачке рабочего агента в пласт, оператор товарный, слесарь-ремонтник (нефтепромыслового оборудования), оператор обезвоживающей и обессоливающей установки, слесарь по ремонту технологических установок, электрогазосварщик, лаборант химического анализа, трубопроводчик линейный. В одном контуре с «Лучшим по профессии» проходят конкурсы «Лучший геолог», «Лучший технолог», в которых соревнуются специалисты цехов добычи нефти и газа. Победители получают денежные премии и ценные призы.

В 2013 году ОАО «Томскнефть» ВНК внесено в реестр работодателей, гарантированно соблюдающих трудовые права работников, и получило Сертификат доверия работодателю.

Сегодня предприятие содержит 13 вахтовых поселков (самые крупные из них - Пионерный, Вах, Лугинецкое, Крапивинское и Игол), где есть все необходимое для нормального труда и отдыха людей. В работе предприятия приоритетными являются следующие направления: обеспечение качественного полноценного питания и комфортного проживания; ввод в эксплуатацию новых общежитий на месторождениях; капитальный ремонт операторных и объектов социального назначения (в том числе - объектов спортивно-культурного досуга); приобретение бытовой техники для переоснащения объектов питания, мебели - для вахтовых общежитий, спортивных комплексов и комнат досуга.

ОАО «Томскнефть» ВНК всегда старается идти навстречу просьбам регионов, где работают его подразделения, развивая сотрудничество по нескольким направлениям.

I. Соглашения о взаимном сотрудничестве с районами, где ведется производственная деятельность предприятия.

В 2014 году свыше 31 млн рублей направлено на финансирование социально-экономических соглашений с Каргасокским, Парабельским, Александровским, Нижневартовским, Сургутским районам.

II. Благотворительность для северных районов и городов Томской области.

Компания стремится поддерживать людей, которые в силу экономической ситуации в стране оказались за чертой бедности. Прежде всего это представители старшего поколения и дети.

Средства перечислялись в Стрежевой, Кедровый, Александровский, Парабельский и Каргасокский районы, Томск на поддержку ветеранов Великой Отечественной войны, организацию летнего отдыха детей-сирот и детей из малообеспеченных семей, трудоустройство подростков в летний период, ремонт и оснащение медицинских учреждений, строительство спортивных объектов, развитие учреждений образования.

Одним из приоритетов является поддержка учреждений здравоохранения с целью повышения стандартов оказания медицинской помощи населению.

Традиционно ОАО «Томскнефть» ВНК оказывает помощь образовательным и общественным учреждениям.

III. Довузовская подготовка и развитие учебной базы профильных вузов.

В рамках этого направления ОАО «Томскнефть» ВНК осуществляет финансирование целевых программ «Поддержка городского образования» и «Оформление и оснащение «Томскнефть-классов»». В Стрежевом в настоящий момент действуют два «Томскнефть-класса», в школе №4 и школе №5, для них приобретается программное обеспечение, учебно-наглядные пособия, букридеры; финансируется повышение квалификации учителей профильных предметов. ОАО «Томскнефть» ВНК всесторонне поддерживает развитие образовательных учреждений города, а также оказывает организационную и финансовую помощь в проведении молодёжных фестивалей, турниров, акций, проводимых городским управлением образования. Спонсорская поддержка

вузов направлена на развитие научно-методической и материально-технической базы.

4.2 Внешняя социальная ответственности компании

Компания ОАО «Томскнефть» в своей деятельности неукоснительно соблюдает требования законодательства, придерживается принципов добросовестной деловой практики и честной конкуренции. Сотрудники компании осознают свою ответственность за действия клиентов и за их воздействие на общество. Поэтому одним из требований компании ОАО «Томскнефть» ко всем партнерам и клиентам является полное соответствие их деятельности требованиям законодательства, в том числе экологического.

Все действия руководства и сотрудников компании ОАО «Томскнефть» направлены на то, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат, так как именно этот показатель при соблюдении всех вышеназванных условий свидетельствует о наибольшей эффективности ведения бизнеса. Вся деятельность сотрудников компании направлена на реализацию стратегических целей развития компании, утвержденных руководством компании ОАО «Томскнефть». При этом среди принципов бизнес-поведения компании – недопущение нарушения прав на самореализацию и развитие партнеров, клиентов и других заинтересованных социальных групп.

Компания гарантирует качество оказываемых услуг по перевозке грузов автомобильным транспортом и постоянно стремится к повышению качества и совершенствованию условий обслуживания клиентов. Это является показателем стремления компании к построению долгосрочных отношений с клиентами. Во главу приоритетов компания ставит индивидуальный подход к каждому клиенту, эффективные коммуникации и профессиональную компетентность сотрудников, что обеспечивает наивысшее качество оказываемых услуг.

Руководство и сотрудники компании ОАО «Томскнефть» стремятся к открытости и прозрачности своих бизнес-процессов для клиентов, партнеров и других социальных групп, чьи интересы пересекаются с деятельностью компании. В то же время, компания гарантирует полное сохранение информации, являющейся конфиденциальной, в том числе, данных о финансовых и других отношениях с клиентами и партнерами.

Являясь социально ориентированным предприятием, ОАО «Томскнефть» ВНК традиционно придаёт большое значение созданию безопасных условий труда для сотрудников Общества, разрабатывая и реализуя комплексы программ по улучшению условий и охраны труда, улучшению санитарных и бытовых условий на производстве.

Основные направления деятельности:

обеспечение работников сертифицированной спецодеждой, спецобувью и другими СИЗ согласно требований законодательства и корпоративных норм;

приведение зданий и сооружений в соответствие с требованиями строительных норм, требований пожарной безопасности;

приведение освещения и микроклимата на рабочих местах в соответствие с требованиями санитарно-гигиенических норм;

обустройство новых и ремонт имеющихся санитарно-бытовых помещений, помещений для обогрева, отдыха и приема пищи;

организация обучения работников по вопросам охраны труда, промышленной, пожарной, экологической безопасности, реагирования в случае аварийных и чрезвычайных ситуаций;

проведение первичных и периодических медосмотров работников;

автоматизация и компьютеризация производственного оборудования и рабочих мест;

укомплектование производственных объектов средствами малой механизации и современным электроинструментом для снижения доли ручного труда.

Политика «Томскнефти» перекликается с политикой компаний-акционеров. Одним из приоритетных направлений работы является защита окружающей среды. Сохранение экологического благополучия на территориях деятельности ежегодно обходится предприятию в сотни миллионов рублей. На месторождениях ликвидируется наследие советских времен: промыслы очищают от металлолома, восстанавливают загрязненные земли, специалисты общества активно занимаются вопросами повышения надежности трубопроводов. Компания строит объекты газовой программы, направленной на увеличение уровня утилизации попутного нефтяного газа до 95%, приобретает новое специализированное оборудование, применяет современные технологии в рекультивации земель.

4.3 Определение стейкхолдеров программы КСО

Определяем главных стейкхолдеров программы КСО.

Для ОАО «Томскнефть» ВНК одним из самых влиятельных российских стейкхолдеров является государство. С органами государственной власти компания ОАО «Томскнефть» ВНК имеет следующие механизмы взаимодействия: соглашения о социально-экономическом сотрудничестве с регионами РФ и муниципальными образованиями, презентации и отчеты о деятельности в области устойчивого развития (по КСО и Экологической программе), презентации в связи с принятием очередной Экологической программы, участие в региональных и федеральных программах, заключение дополнительных соглашений и протоколов сотрудничества.

Что касается акционеров и инвесторов, то данная группа стейкхолдеров является ключевой для развития компании. Они непосредственно влияют на функционирование компании и её финансовые показатели. Постоянным механизмов взаимодействия с данной группой являются: годовые и внеочередные собрания акционеров и отчетность. Кроме этого компания организует встречи с миноритарными акционерами в регионах РФ, встречи с

инвесторами, участие в инвестиционных конференциях, взаимодействие с банковскими аналитиками, презентации, поездки в регионы и пр.

Компания ОАО «Томскнефть» ВНК отмечает, что важнейшим фактором успеха являются слаженные действия всего коллектива. Стабильность, отсутствие социальной напряженности, создание условий для полной реализации потенциала каждого сотрудника – приоритетные задачи ОАО «Томскнефть» ВНК. Для взаимодействия с коллективом компания использует следующие механизмы: Коллективный договор, корпоративные СМИ, встречи.

Важной группой являются покупатели, с ними компания взаимодействует посредством опросов клиентов, маркетинговые и социальные акции, через горячую линию, а также осуществляет прием обращений уполномоченным сотрудником.

Не менее важной группе стейкхолдеров относятся - деловые партнеры и участники рынка, с ними ОАО «Томскнефть» ВНК действует через соглашения о партнерстве, участие в отраслевых конференциях и деловых саммитах, участие в рейтингах и конкурсах.

Структура программ КСО ОАО «Томскнефть» ВНК.

В таблице 4.1 приведем структуру программ КСО.

Таблица 4.1– Структура программ ОАО «Томскнефть» ВНК

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры
Поддержка детских домов и детских образовательных учреждений	социальные инвестиции	Общественность
Программы в области образования	социальные инвестиции	Общественность
Обеспечение материально-технической базы вузов	социальные инвестиции	Общественность
Поддержка медицинских учреждений	социальные инвестиции	Общественность
Спорт	социальные инвестиции	Общественность
Поддержка ветеранов войны и труда, инвалидов, социально незащищенных групп населения	Адресная помощь	Общественность
Помощь народам Крайнего Севера	Адресная помощь	Общественность

Важно сказать, что социальные и благотворительные программы являются для Компании составляющей корпоративной стратегии и помогают конструктивному сотрудничеству с государством, деловыми кругами и обществом. Корпоративные программы носят адресный характер и опираются на имеющийся в регионах профессиональный опыт и человеческий потенциал. Ниже рассмотрим основные направления КСО ОАО «Томскнефть» ВНК.

Помощь детям ОАО «Томскнефть» ВНК считает своим приоритетом, который присутствует во всех корпоративных программах: благотворительных, спонсорских, программах развития спорта и культуры. ОАО «Томскнефть» ВНК на протяжении многих лет помогает сразу нескольким учреждениям, которые, в первую очередь, направлены на социальную поддержку населения. Так же денежные средства ежегодно выделяются на строительство поликлиник, и т.д.

Компания уделяет большое внимание реализации благотворительных проектов в сфере здравоохранения.

Поддержка ветеранов войны и труда, инвалидов, социально незащищенных групп населения является содержанием деятельности, которую ОАО «Томскнефть» ВНК называет адресной помощью.

Затраты на природоохранные мероприятия ОАО «Томскнефть» ВНК в 2014 году составили 2728 млн рублей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Совершенствование системы оплаты труда и построение эффективных систем работы в этой области - одно из ключевых направлений для экономической устойчивости и конкурентоспособности организации. Этим вопросам придается огромное значение в научном и экспертном сообществе и является важным направлением работы в системе управления персоналом, как для российских, так и для зарубежных организаций.

Существуют различные подходы к построению системы оплаты труда, мотивирующей на эффективную трудовую деятельность, но несомненным условием ее жизнеспособности является необходимость принятия определенных положений по управлению этим процессом в политике управления персоналом.

От успешного решения задачи организации эффективного управления оплатой труда и трудовой мотивацией работников во многом зависит и повышение конкурентоспособности производства, и рост благосостояния людей, благоприятный социально-психологический климат в коллективе и обществе.

Целью дипломной работы было установлено проведение исследования и анализ системы оплаты труда на предприятии как базового элемента трудовой мотивации работников на примере предприятия ОАО «Томскнефть» и выработка предложений по ее совершенствованию.

Для достижения данной цели, были изучены работы ученых и экспертов в данной области, рассматривающие вопросы управления персоналом и его мотивации, систем оплаты труда, а также законодательные, нормативные, аналитические документы и локальные документы организации.

В ходе проведенного исследования и результатов анализа предприятия по постановке работы в ОАО «Томскнефть» по работе с персоналом в части организации системы оплаты труда и ее влияния на трудовую мотивацию автором сделаны следующие основные выводы:

1.ОАО «Томскнефть» достаточно устойчивое в финансовом отношении и эффективно работающее предприятие. Деятельность осуществляется на основании Устава. Численность персонала составляет 3906 человек.

2. В целом на предприятии занимаются организацией труда, построением системы оплаты труда и мотивацией персонала. Работа с персоналом осуществляется отделом кадров и строится на основании регламентирующих документов, среди них положения: о кадровом делопроизводстве, подразделениях, найме (наборе и отборе) сотрудников, системе обучении, об оценке и аттестации персонала, заработной плате и компенсациях, стимулировании персонала, поддержании трудовой дисциплины и другие.

3. Имеются положительные и проблемные моменты в организации труда и применении окладно-премиальной и сдельно-премиальной системы оплаты труда работников.

Так, была определена достаточно высокая эффективность, сдельно - премиальной системы оплаты труда, использование которой позволяет предприятию поддерживать высокий уровень трудовой мотивации работников, но наряду с этим автором выявлено, что имеет место и некоторое снижение ее по следующим причинам:

- износ некоторой части производственного оборудования усложняет

- выпуск качественной продукции;

- при более интенсивной работе в конце месяца для выполнения планового задания в срок работники ощущают не востребованность своих усилий вовремя изготовить продукцию, так как готовая продукция может не вывозиться из цеха еще несколько дней;

- ухудшение за последнее время качества сырья, что иногда приводит к тому, что работники не могут соблюдать (выдерживать) нормативы по расходу сырья, а также и повлиять на это обстоятельство;

- снижение плановых заданий из-за сезонности спроса на продукцию, и соответственно на количество необходимых работников, что приводит к появлению «лишних».

Для более эффективной постановки работы в ОАО «ТОМСКНЕФТЬ» с персоналом в части совершенствования системы оплаты труда и ее положительного влияния на трудовую мотивацию сотрудников автором предложено реализовать мероприятия по:

- совершенствованию организации труда;
- введению дополнительных надбавок;
- совершенствованию системы повременно - премиальной оплаты труда;
- внедрению участия работников в прибыли предприятия.

Для устранения причин снижения трудовой мотивации при сдельно – премиальной системе оплаты труда в первую очередь необходимо совершенствовать организацию труда, а не форму стимулирования, учитывая при этом, что использование стимулирующих надбавок является достаточно перспективным.

В качестве адаптации окладно-премиальной системы стимулирования без проведения грейдирования возможно введение дополнительных надбавок: за квалификацию, за стаж работы по специальности; за освоение смежных специальностей, за ответственность при принятии решений (надбавка руководящим сотрудникам). Кроме того, целесообразно перейти от ежемесячного премирования к ежеквартальному; изменить соотношение между постоянной частью оплаты труда и переменной; разработать и ввести новые показатели и условия премирования.

Изменение подхода к премированию персонала в ОАО «ТОМСКНЕФТЬ» обусловлена необходимостью привязки вознаграждения к производительности и финансовому результату, т.е. необходимо внедрение системы участия работников в прибыли предприятия.

В процессе внедрения мероприятий по предложениям автора можно ожидать повышение эффективности работы и профессионализма сотрудников, качества работы, снижение неэффективных затрат и как следствие повышение конкурентоспособности предприятия ОАО «Томскнефть» и его персонала.

Подводя итог дипломного проекта на тему «Совершенствование системы оплаты труда на предприятии как базового элемента трудовой мотивации работников» на примере ОАО «Томскнефть» можно сказать, что поставленные задачи решены, цель достигнута.